

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB  
CENTRO DE EDUCAÇÃO - CE  
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA  
MODALIDADE A DISTÂNCIA

CARLA SANTANA DOS SANTOS BRASILEIRO

**UMA ANÁLISE DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA MUNICIPAL DE  
ENSINO FUNDAMENTAL JORNALISTA RAIMUNDO NONATO NA CIDADE DE  
JOÃO PESSOA - PB**

João Pessoa - PB

2018

CARLA SANTANA DOS SANTOS BRASILEIRO

**UMA ANÁLISE DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA MUNICIPAL DE  
ENSINO FUNDAMENTAL JORNALISTA RAIMUNDO NONATO NA CIDADE DE  
JOÃO PESSOA - PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do Curso de Licenciatura Plena  
em Pedagogia na Modalidade a Distância, do  
Centro de Educação da Universidade Federal  
da Paraíba, como requisito institucional para  
obtenção do título de Licenciada em  
Pedagogia.

Orientadora: Me. Kalina de França Oliveira

João Pessoa - PB

2018

B823a Brasileiro, Carla Santana dos Santos.

Uma análise da gestão democrática na Escola Municipal de Ensino Fundamental Jornalista Raimundo Nonato na cidade de João Pessoa-PB / Carla Santana dos Santos Brasileiro. - João Pessoa: UFPB, 2018.

46f.

Orientadora: Kalina de França Oliveira

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação em Pedagogia – modalidade a distância) – Universidade Federal da Paraíba/Centro de Educação

1. Gestão democrática. 2. Gestão escolar. 3. Educação. I. Título.

**CARLA SANTANA DOS SANTOS**

**UMA ANÁLISE DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA MUNICIPAL DE  
ENSINO FUNDAMENTAL JORNALISTA RAIMUNDO NONATO NA CIDADE  
DE JOÃO PESSOA- PB**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Coordenação do Curso de  
Licenciatura Plena em Pedagogia na  
Modalidade a Distância, do Centro de  
Educação da Universidade Federal da  
Paraíba, como requisito institucional  
para obtenção do título de Licenciada em  
Pedagogia.

Orientadora: Me. Kalina de França  
Oliveira

Aprovada em: 18 / 06 /2018

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Kalina de França Oliveira

Prof. Orientador

Me. Kalina de França Oliveira

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

Prof. Maria Luciene Ferreira Lima

Prof. Convidado

Maria Luciene Ferreira Lima

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

Prof. Kiara Tatianny S. da Costa

Prof. Convidado

Kiara Tatianny Santos da Costa

Universidade Federal De Campina Grande - UFCG

**JOÃO PESSOA - PB**

**2018**

À Sônia Teresinha Santana dos Santos, minha amada e inesquecível mãe, a quem devo tudo que sou. Sei que estás comigo em todos os momentos, não te vejo, mas te sinto sempre perto de mim, protegendo-me e amparando-me. Amar-te-ei hoje, sempre e para além dessa vida terrena.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, direciono meus agradecimentos ao meu Deus, Senhor do meu destino, que tenho certeza, já preparou a minha jornada terrestre com todos os percalços e dificuldades, mas também com vitórias e superações, que me fizeram chegar até aqui com dignidade e persistência.

Agradeço também a minha, família, pai, filhos, marido, netos, meu alicerce, meu sustentáculo de todos os momentos, por acreditarem em mim, pelo incentivo e paciência, mesmo quando eu pensei em desistir, eles me sustentaram.

Em especial, agradeço aos meus queridos primos Ronildo Nóbrega e Silvana Leite, pela paciência e prestatividade em todos os momentos que eu os importunei com minhas dúvidas e angústias durante esse meu percurso acadêmico.

Não poderia deixar de agradecer a minha dedicada orientadora, Me. Kalina de França Oliveira, pessoa ímpar e admirável que me deu toda atenção com muita paciência e carinho, e também a todos que fazem a Escola Municipal de Ensino Fundamental Jornalista Raimundo Nonato Batista, locus da minha pesquisa, pela compreensão e apoio.

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)

Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO)

## **RESUMO**

O presente trabalho busca refletir acerca das estratégias de uma gestão democrática na Escola Municipal de Ensino Fundamental Jornalista Raimundo Nonato Batista atentando para as articulações entre aqueles que participam dos processos de gestão da escola. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica e a de campo, de abordagem qualitativa, realizada por meio de aplicação de questionários semiestruturados a oito profissionais envolvidos na comunidade escolar. Sabe-se que uma gestão democrática se dá a partir da criação de um ambiente propício a autonomia, participação e transparência. Diante deste panorama, questiona-se como a gestão democrática da escola supracitada articula-se com a comunidade a partir das estratégias elaboradas nos processos. A presente pesquisa está embasada nas concepções de Cário e Santos (2014), Lima (2014) e Ferrari (2011) e Magos (2007) acerca dos princípios democráticos na educação brasileira, o tipo de gestão e as respectivas estratégias que os colocam em prática nas escolas em âmbito nacional. Conclui-se, assim, que a escola em questão apresenta uma gestão democrática que, apesar de constituir-se como um espaço aberto à discussão e debate de ideias, ainda encontra certas dificuldades em articular-se e mobilizar mecanismos que tragam a comunidade e, principalmente, os estudantes e os pais a participarem da tomada de decisões que concernem a todos os envolvidos nos processos de ensino/aprendizagem.

**Palavras-chave:** Estratégias. Gestão Democrática. Participação. Desafios.



## **ABSTRACT**

The present work aims to initiate the strategies of a democratic organization in the Municipal School of Elementary Education Journalist Raimundo Nonato Batista acts as articulation between those who participate in the management processes of the school. The methodology used was the bibliographical and field research, with a qualitative approach, carried out through the application of semistructured questionnaires from the professional years in the school community. It is known that one of the democratic managements comes from the creation of an environment conducive to autonomy, participation and transparency. In view of this panorama, one questions how a democratic company of the aforementioned school articulates itself with a community based on the strategies elaborated in the processes. The present research is based on the concepts of Cário and Santos (2014), Lima (2014), Ferrari (2011) and Magos (2007) on democratic principles in Brazilian education, the type of management as the main strategies that put in practice in the schools nationwide. It is concluded, therefore, that a school in question presents a democratic idea which, despite being an open space, has as its mission to discuss mobility issues, articulate and mobilize the systems that bring a community, and especially students and parents are involved in making decisions that relate to all teaching / learning processes.

**Keywords:** Democratic management. Strategies. Participation. Challenges.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
<b>CAPÍTULO 1 - ORIGEM, DESAFIOS E PERSPECTIVAS DO PRINCÍPIO DEMOCRÁTICO NA EDUCAÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 PANORAMA HISTÓRICO E LEGAL DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA: OS PROCESSOS DE DEMOCRATIZAÇÃO E O CONCEITO DE PARTICIPAÇÃO .....	14
1.2 O NEOLIBERALISMO E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO DEMOCRÁTICA	18
<b>CAPÍTULO 2 - ELEMENTOS, INSTRUMENTOS E ESTRATÉGIAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA .....</b>	<b>20</b>
2.1 OS ESPAÇOS DE ENCONTRO, DISCUSSÃO E TROCA .....	21
2.2 PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO.....	25
<b>CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS.....</b>	<b>28</b>
3.1 O LOCAL E OS PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	28
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	28
<b>CAPÍTULO 4 - PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES EM RELAÇÃO À GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA MUNICIPAL JORNALISTA RAIMUNDO NONATO BATISTA .....</b>	<b>29</b>
4.1 UM OLHAR CRÍTICO ÀS RESPOSTAS E O PARADIGMA EXPERIÊNCIA/SENTIDO .....	Erro! Indicador não definido.
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>45</b>

## INTRODUÇÃO

Gerir democraticamente a escola é uma busca que tem se consolidado nos últimos tempos como prática nos ambientes de aprendizagem do País e do mundo. Compreendida como a descentralização de ações e partindo do princípio de diálogo entre a diversidade de profissionais e a comunidade que a compõe, a gestão escolar democrática busca o fortalecimento das relações que se articulam por meio da escola. Apesar de embasado na legislação brasileira, esse processo se constitui ainda como uma busca de modo que sua consolidação exige ainda o rompimento de certos paradigmas.

Consoante o art. 206 da Constituição Federal de 1988, que garante a gestão escolar compartilhada e democrática, tendo seus princípios estabelecidos na lei de diretrizes e bases da educação, o seu intuito é o de conduzir estratégias que culminem na participação dos diferentes atores que se cruzam no ambiente escolar, tais como, por exemplo, a comunidade em que está inserida, buscando o desenvolvimento de políticas educacionais e decisões compartilhadas. Neste sentido, estabelecida a temática geral da pesquisa, caminhamos para a sua problematização.

Na medida em que a gestão democrática consiste de algo relativamente novo e como tudo que é novo precisa superar um número ilimitado de resistências que têm se construído no decorrer da história da própria instituição escolar, a gestão democrática é, ainda, um desafio na medida em que lida com a necessidade de reestruturação de pensamentos acerca dos sistemas de ensino como um todo. Um desses enfrentamentos é o enfoque limitado de administração.

Neste sentido, os processos de gestão da escola não devem se limitar aos da gestão administrativa. Esses processos devem estimular a participação dos diversos segmentos e articular aspectos financeiros, pedagógicos e administrativos para atingir um objetivo, que é promover uma educação de qualidade que compreenda os processos formativos que se desenvolvem no âmbito familiar, na convivência com o outro, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organização da sociedade civil e nas manifestações culturais.

Sendo a gestão democrática entendida como a participação efetiva dos diversos segmentos da comunidade escolar, pais, docentes, estudantes e funcionários, na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos haveres da escola, enfim, nos processos de decisão da escola, tem-se como hipótese que se a gestão

democrática se articula com a comunidade, há uma grande probabilidade de que esta gestão seja bem-sucedida.

Sabe-se que o mundo globalizado, refletido nas aproximações entre diferentes países e no desenvolvimento de inúmeras especializações, estabelece-se de maneira descentralizante também no campo da educação. Em outras palavras, isso implica dizer que, no mundo globalizado, de economia igualmente descentralizada, exige da educação também uma gestão descentralizada, focada antes nas articulações, do que em decisões solitárias.

Nesta perspectiva, a partir do entendimento de que os problemas educacionais são complexos e demandam um panorama que os enxergue de maneira global e abrangente, este estudo traz a seguinte problemática: como a gestão da Escola Municipal de Ensino Fundamental Jornalista Raimundo Nonato Batista articula-se com a comunidade?

A fim de indicar possíveis respostas a tal questionamento, adotamos como objetivo geral da pesquisa analisar o processo de gestão democrática na Escola Municipal de Ensino Fundamental Jornalista Raimundo Nonato Batista, sob a ótica de seus participantes. Desta forma, elencaram-se os seguintes objetivos específicos: verificar os procedimentos de gestão da escola e observá-los sob uma ótica crítica; identificar como os diferentes atores que compõem a escola em questão compreendem e praticam a ideia de gestão democrática e cooperativa; e, investigar como se desenvolve a gestão democrática na escola na perspectiva da comunidade escolar.

Tal pesquisa se justifica a partir da perspectiva de que gerir é uma atividade bastante complexa, na medida em que a mesma se operacionaliza por meio de atividades organizacionais que decorrem do próprio ambiente escolar, envolvido e mergulhado em suas próprias questões e contextos. Nesse sentido, pode-se dizer que a gestão democrática é uma alternativa de gestão que tem inúmeras contribuições a oferecer ao desenvolvimento da aprendizagem e da cidadania na medida em que descentraliza as decisões tomadas no âmbito da escola, abrindo-se as demandas dos pais e da sociedade que forma e em que está inserida.

Nossa metodologia se constitui da seguinte forma: a pesquisa se caracteriza como de campo, de abordagem qualitativa, realizada por meio de aplicação de um questionário semiestruturado a 8 (oito) profissionais participantes da comunidade escolar em voga. Antes da coleta dos dados, e visando a sua posterior análise, houve um levantamento bibliográfico para respaldar as discussões ao longo da pesquisa.

O primeiro capítulo busca um entendimento do princípio democrático na educação, apontando suas origens históricas, suas implicações econômicas, políticas e os respectivos desafios e perspectivas, que se desenham no horizonte contemporâneo no que diz respeito a

sua efetivação. Em um segundo momento, a discussão se engendra entorno das estratégias e dos procedimentos que se colocam em favor da gestão democrática, aqui a preocupação se dá em elencar algumas das configurações que se colocam ao regime democrático. Por último, essas reflexões são essenciais na formulação dos capítulos seguintes, isto é, a abordagem metodológica e a análise de dados.

Logo, a importância desta pesquisa para o campo da educação está naquilo que ela traça acerca da gestão compartilhada na escola em questão, entendendo e identificando de que modo a legislação em torno da instituição educativa se operacionaliza da prática. Sua possibilidade de execução é legítima na medida em que os recursos que permitem a sua feitura são acessíveis.

## **CAPÍTULO 1 - ORIGEM, DESAFIOS E PERSPECTIVAS DO PRINCÍPIO DEMOCRÁTICO NA EDUCAÇÃO**

Os sentidos e as funções que atribuímos à escola e aos sistemas educacionais como um todo trazem consigo consequências diversas. Se entendermos que a ênfase da escola se dá em relação aos aspectos econômicos e técnicos, podemos esperar tanto desta quanto do corpo de professores que a constitui atributos como acumulação e transmissão de conteúdo. Se, por outro lado, compreendemos que a escola, para além de uma função econômico-técnica, tem um forte caráter e função política e privilegiamos este aspecto, podemos pensá-la e praticá-la como um instrumento de transformação da realidade que age e intervém diretamente no campo social.

O princípio da gestão democrática está de acordo com essa tendência político-pedagógica de compreensão e prática da escola. Os dispositivos legais que se encontram em sua gênese são, respectivamente, a Constituição de 1988, elaborada ela mesma num período em que o País se democratizava, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), tendo a sua mais recente promulgação no ano de 1996. Desde então, a gestão democrática tem sido pauta em diversos campos da sociedade, sendo objeto de pesquisas acadêmicas e eventos, assunto em suportes midiáticos.

Num certo sentido, todo o debate empreendido entorno da gestão democrática tenciona os tradicionais modos de gestão escolar, marcados por aspetos como a centralização de poder, com a possibilidade de novos modos e práticas de gerir o ambiente escolar. Em outras palavras, o que essas discussões apresentam em comum é a busca por uma educação de qualidade a partir de estratégias de gestão divergentes daquelas elaboradas pelo paradigma tradicional de administração escolar, isto é, que contemple a participação e a cooperação de todos aqueles que compõem a escola na elaboração do seu trabalho pedagógico.

O que se observa do cotidiano escolar é, porém, uma outra realidade, que se desenha num distanciamento de alunos e de um respectivo embaraço quanto aos professores, os principais personagens dessa história. Essa realidade é resultado dos parâmetros de ação e das políticas neoliberais que, num sentido geral, propõem a manutenção do *status quo*. O reflexo dessa doutrina econômica que tem se disseminado ao redor do mundo nas últimas décadas propõe obstaculizar a participação e a cooperação previstas na gestão democrática, ao mesmo tempo em que financeiriza os sistemas de ensino (LIMA; PRADO; SHIMAMOTO, 2011).

Esse processo de financeirização passa, por exemplo, pela compreensão da escola como preparadora para o mercado de trabalho e a seu modo de operação como transmissão de

conteúdo. Segundo os autores supracitados, o sistema neoliberal canaliza “todas as ações para a manutenção e o fortalecimento dos processos que atendam às necessidades do mercado capitalista” (IDEM, 2011, p. 1). Nessa compreensão, a escola se institui como um dispositivo que produz aquilo que Michel Foucault (2004) chamou de corpos dóceis, numa análise dos processos de disciplinarização da modernidade.

Na compreensão foucaultiana, o corpo dócil é moldado, treinado e aperfeiçoado pelas diversas instituições modernas. Segundo Foucault (2004), instituições como a família, prisão e escola adequaram e fabricaram corpos na mesma medida em que os submetia e extraia deles a sua força, em prol da realidade e da dinâmica ao quais estavam inseridos. Essa compreensão político-filosófica trazida pelo francês, induz-nos uma compreensão diferenciada da gestão democrática, atentando para o seu aspecto histórico, isto é, o contexto em que é produzida e as forças que atravessam a sua colocação em prática.

Assim, a gestão democrática, na medida em que se insere num contexto de forças opostas, é um desafio a ser conscientizado e buscado diariamente por todos aqueles que fazem a escola. Logo, não é estranho que o cotidiano e a experiência escolar apresentem situações de dificuldade quanto ao efetivo desenvolvimento de uma gestão democrática. Há, ainda, outro aspecto do neoliberalismo, que impõe desafios a sua prática; a sua ênfase na individualidade, a ideia de que o indivíduo é o único e responsável por si, de modo que suas ações (e não as articulações que estão em contexto) definem o seu lugar no mundo.

Ora, a gestão democrática é justamente o oposto disso. Trata-se de uma ampla articulação e cooperação entre todos aqueles que compõem a escola e que dizem respeito não só a tomada de decisões administrativas, mas, sobretudo, ao pensamento e à prática de ações pedagógicas (CÁRIO & SANTOS, 2014). Um indivíduo-gestor não pode, neste sentido, tomar decisões de forma centralizadora e hierarquizada, porque o caráter do coletivo é posto em jogo em detrimento do individual.

Neste contexto, outro conceito que se coloca em questão é, segundo Cário e Santos (2014), o de participação. Para as autoras, para a real concretização da gestão democrática, é necessária a participação, sendo esta algo que não é dado ou sequer impulsionado pelos nossos tempos, a saber, o tempo neoliberalista frisado anteriormente. Participar é um saber que não é um dado anterior ao indivíduo, isto é, não nascemos com a capacidade de participação, sendo esta algo que se aprende e se aperfeiçoa com o tempo e de acordo com as estratégias que são postas nos ambientes onde nos colocamos.

Podemos mesmo traçar uma história da educação brasileira e do princípio democrático nos sistemas educativos do País a partir dessa ideia de participação, teorizada por autores

como Juan Henrique Bordenave (1994). Essa contextualização histórica contribuirá com uma abordagem historicizada da gestão democrática e dos desafios que são colocados por ela num mundo traçado pelo neoliberalismo e suas respectivas políticas de individualização, disciplinarização e de manutenção do *status quo*. Dessa forma, uma revisitação dos primeiros passos dados na educação no País contribuirá no entendimento das tensões que se colocam na efetivação da gestão democrática presente em nossos dispositivos legais.

## **1.1 PANORAMA HISTÓRICO E LEGAL DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA: OS PROCESSOS DE DEMOCRATIZAÇÃO E O CONCEITO DE PARTICIPAÇÃO**

Uma história da educação brasileira pode ser traçada a partir do princípio democrático e participativo. É o que nos propomos a discutir neste tópico, de modo a demonstrar que, desde a chegada dos portugueses na colônia, isto é, na terra que outrora seria chamada de Brasil, a educação se organizou quase sempre de forma centralizante e colonizadora, de modo que só nas últimas décadas, após discussões que colocam em cheque uma série de formas particular de perceber e agir sobre o mundo, tem-se buscado estratégias para colocar em prática uma educação libertária, de princípios democráticos não-colonizadores.

Uma revisita à história da educação brasileira, a partir do conceito de democracia e participação, podemos constatar que estes conceitos nunca estiveram presentes, enquanto práticas e modos de ação. Uma pintura paradigmática reflete bem essa ideia. Trata-se da obra “Primeira missa” (1861) de Meirelles. Nessa imagem construída pelo pintor brasileiro, podemos constatar padres portugueses e outros comissários rezando uma missa para índios “interessados”. Para além daquilo que está disposto na tela pela habilidade do artista está um abafamento arbitrário dos costumes daqueles que aqui habitavam.

Quando os portugueses desembarcaram em nossas terras, encontraram uma educação que se dava no seio da família e da comunidade. Nas tribos indígenas, a educação era dividida entre os familiares e o cacique, estas duas instâncias eram as responsáveis por ensinar conhecimentos importantes para comunidade a que pertenciam. Os jesuítas, quando aqui chegaram, estabeleceram estratégias para ensinar e alfabetizar os índios no catolicismo. Num total desrespeito pelos costumes e pela cultura indígena, a educação era realizada nas ocas, a partir da perspectiva do português, desconsiderando o universo indígena (CÁRIO & SANTOS, 2014).

Uma reviravolta nesse contexto de catequização e doutrinação colonialista só ocorre, segundo as autoras supracitadas, após a expulsão dos jesuítas em fins do século XIX, de modo



que esta esfera da sociedade passa a ser de responsabilidade do Estado. Desde então e, mais especificamente até 1930, a estrutura educacional brasileira é marcada pela falta de um sistema de prescrição, que estabelecesse as diretrizes gerais do ensino no país. Nesse ínterim, outras atitudes acontecem no campo educacional, como a implantação da ditadura e produção de uma educação com ênfase no trabalho (IDEM, 2014).

Uma grande mudança na perspectiva da democracia e da participação começa a acontecer apenas com a promulgação da Constituição de 1988 e a reestruturação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Esses dispositivos legais, influenciados pelo contexto centralizador e aterrorizante da ditadura militar, propuseram-se a algo bem diferente daquilo que se instituía no período ditatorial. Os seus princípios estão ancorados em fatores como a coletividade, o respeito e a aceitabilidade daquilo que diverge. Essa democratização se revela de diferentes modos.

Desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, os sistemas de ensino passaram a se organizar de modo compartilhado entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios em regime de colaboração. O processo de municipalização é evidenciado como o veículo de mudança de uma educação de fracasso e de exclusão para uma educação de qualidade, diante da perspectiva de mais participação e controle dos atores da educação, ou seja, uma gestão mais democrática (CÁRIO & SANTOS, 2014, p. 31).

A citação acima retrata um dos princípios da Constituição Federal e explicitado na LDB, conforme descrito abaixo:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Para além dessa divisão de responsabilidade em relação ao ensino no país, o artigo 206 56 da LDB 9394/96 reforça que:

[...] as instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

Para além dessa divisão de responsabilidade em relação ao ensino no país, o artigo 206 da Constituição evidencia essa democratização também em outras modalidades. O ensino será

articulado em termos de igualdade, isto é, serão oferecidas condições não só de acesso, mas, também, de permanência na escola. Segundo prega o dispositivo, a igualdade na educação se dá na medida em que todos possam usufruir daquilo que ela tem a oferecer numa perspectiva pedagógica, mas também econômica, política e social. Quanto à atividade do professor, a lei democratiza também esta atividade.

No mesmo inciso, é previsto ao professor a liberdade de articular, ensinar, pesquisar e divulgar o seu pensamento, formando um pluralismo de ideias e de posicionamentos pedagógicos tanto no que diz respeito à esfera pública de ensino quanto às instituições privadas e seus modos de condução do ensino/aprendizagem. Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, o caráter democrático é novamente reforçado por meio do inciso em que aponta a construção coletiva do projeto pedagógico, assim como a participação das comunidades escolar e local na condução de decisões relacionadas ao sistema de ensino em que as mesmas se inserem.

O princípio democrático e de participação é também reafirmado em outros dispositivos como, por exemplo, o da criança e do adolescente, na medida em que responsabiliza os pais pela educação, acompanhamento e envolvimento dos mesmos nas decisões relacionadas ao ambiente escolar. Como afirma Cário (2006) num estudo realizado anteriormente, a gestão democrática é algo bastante complexo, em outros termos, é um mecanismo que exige a efetiva participação de diferentes atores sociais e uma respectiva conscientização destes na reelaboração da realidade escolar.

Logo, uma democratização da educação pode ser entendida de maneira geral como um processo que implica em articulações, cooperações e participações. Não pode ser confundida apenas com o acesso à escola por parte daqueles que foram excluídos historicamente do processo; ela diz respeito, sobretudo, à inclusão efetiva dessas pessoas e dos universos em que estão inseridas, assim como está relacionada a uma cordialidade de formas de agir sobre o mundo. Portanto, o princípio democrático e de participação na educação está relacionado ao entendimento da escola como um espaço para se aprender e exercer a democracia.

É importante salientar que, apesar daquilo que já foi mostrado até então, o apelo sistemático à adoção de medidas descentralizadas na educação acontece, principalmente, a partir dos anos 90. Um símbolo desse apelo é a realização da Conferência Mundial de Educação para Todos, financiada por instituições mundiais como a UNESCO e o Banco Mundial. Em paralelo a todas essas mudanças, há ainda uma corrente de pensadores ao redor do mundo, produzindo um pensamento que prega novos modos de exercer a educação, do professor se relacionar com os alunos.

Um exemplo desse trabalho é o de Paulo Freire que, em inúmeros de seus trabalhos, faz uma crítica feroz à educação centralizadora, hierarquizante e colonialista. Uma das questões mais importantes para Freire é uma pedagogia crítica que se dá em estrito diálogo com aqueles que a fazem. Não se trata, para Freire, de um professor que detém o conhecimento em detrimento de um aluno que o procura, mas de uma educação que acontece no trânsito entre o professor e o aluno, isto é, no diálogo entre dois mundos diferentes e repletos de peculiaridades. Desse modo, esse exemplo é só um demonstrativo desse contexto de democratização da educação brasileira. Segundo Lima (2014), países

[...] como Portugal e o Brasil, experimentaram durante longos períodos a vigência de regimes autoritários, talvez seja difícil encontrar um ideal político-educativo mais pleno de significado democrático e com maior potência transformadora do que aquele que, tendo sido assumido como utopia, reivindicação e palavra-de-ordem, foi expresso através da categoria “gestão democrática das escolas”. Associada à democratização da educação, incluindo a democratização do acesso, dos conteúdos e dos métodos, a valorização da condição social dos professores, a abertura à comunidade, a democratização do governo e do funcionamento das escolas representou uma dimensão central do próprio processo de democratização política (LIMA, 2014, p. 1067).

Portanto, este breve percurso que se deu entre fatos históricos, ações políticas e documentos legislativos demonstra que o princípio de democratização e o de participação, têm sido trabalhados e impelidos pelos dispositivos legais. Contudo, a sua efetivação e a elaboração de estratégias que o ponham em funcionamento nos ambientes escolares e nos sistemas de ensino é um desafio que se recoloca a cada dia nos cotidianos escolares, principalmente, a partir de doutrinas como o neoliberalismo. Este último, como se sabe, tem invadido e sentenciado decisões desfavoráveis ao elemento democrático em diversas partes do mundo.

No tópico seguinte, revisitaremos uma compreensão da gestão democrática a partir de um enfoque político-econômico, tentando discutir em que medida as políticas neoliberais e as relações de poder que se estabelecem na contemporaneidade delimitam e dificultam a efetivação de uma gestão democrática. Compreenderemos também que esse enfoque nos ajudará a oferecer um olhar apropriado para os modos de construção da gestão democrática na escola a qual esta pesquisa se dirige, na medida em que o regime econômico em questão estabelece diversos impasses à sua efetivação.

## 1.2 O NEOLIBERALISMO E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Na década de noventa, uma série de transformações no campo econômico ocorreram no País e no mundo, de modo a interferir progressivamente na estrutura educacional. Trata-se da implantação das ideias neoliberalistas no campo político-econômico. David Harvey (2005), em seu livro “O neoliberalismo: história e implicações”, apresenta o pensamento e as práticas neoliberais como um projeto político, ou seja, como uma forma tendenciosa de governabilidade a ser colocada em prática pelos capitalistas, com o intuito de continuar as práticas de acumulação do capital.

Segundo o autor, a questão não se resume apenas às estratégias de governo, mas também à orquestração de uma série de medidas que travassem movimentos revolucionários e o respectivo aumento de poder por parte da classe trabalhadora. Os efeitos dessa corrente ideológica são evidenciados em discursos como o da reforma trabalhista, da previdência. No campo da educação, e, mais precisamente, no que se trata da gestão democrática, o neoliberalismo tem efeitos diversos e impulsiona uma administração escolar burocrática e centralizadora.

Não se pretende, aqui, aprofundar minimamente essa questão, mas apenas apresentar alguns estudos que apontam a relação entre as políticas neoliberais e a criação de contradições e tensões à ideia e prática de gestão democrática. Sabe-se que essas políticas, tais como a desregulamentação da economia, uma mínima intervenção do Estado, assim como o incentivo ao individualismo e a acumulação de capital (o lucro) afetam diretamente a escola e a respectiva ideia de democratização e participação. Sobre essa relação mais propriamente dita entre o neoliberalismo e a gestão, Ramos (2012) conclui que a

[...] compreensão do significado da gestão da educação é um processo carregado de concepções neoliberais que atribuem à escola um status empresarial, estimulado pela concorrência e padrões de qualidade almejados pelo mercado de trabalho. Dessa forma, a gestão democrática encontra limites e condicionantes advindos das orientações dos que detêm o poder, interferindo na busca de uma educação emancipadora (RAMOS, 2012, p. 10).

Para além do entendimento da escola como empresa, o neoliberalismo entende a educação numa perspectiva tecnicista, com tendência à especialização e ao estreitamento curricular afetando diretamente os alunos, os professores e os diretores. Assim, faz-se necessário identificar as forças que estão em jogo na escola contemporânea, na medida em que a gestão democrática não pode ser uma simples proposta de administração, isto é, não

deve ser entendida como um processo de gestão empresarial, mas como um mecanismo que deve agir e intervir em toda a escola, democratizando-a e tornando-a, de fato, participativa.

Esta última é o fator que assegura a efetivação da gestão democrática. Desse modo, os desafios e as perspectivas de que fala o título deste tópico estão em entender as possibilidades que a gestão democrática apresentam a um mundo dominado por esse sistema. Cário e Santos (2014) comentam que não é fácil, ainda mais quando se trata de ocupar o cargo de direção da escola, se desvencilhar de uma perspectiva tradicional e empresarial de gestão escolar. Gerir democraticamente uma escola em tempos de financeirização e políticas corporativistas é um processo complexo que demanda estratégias bem elaboradas.

[...] não passa apenas pela eleição de diretores, mas principalmente pela elaboração do projeto pedagógico, que é o grande articulador do processo democrático da escola, quando o gestor mobiliza a comunidade escolar para que se comprometa e participe dos processos decisórios e pedagógicos da escola (CÁRIO & SANTOS, 2014, p. 39).

Desta forma, pode-se concluir que a gestão democrática é um dispositivo posto em diferentes conjuntos de normas que, quando se trata da prática, é ainda um mecanismo insipiente na realidade da maior parte das escolas públicas brasileiras e que requer um esforço de todos aqueles que compõem a escola na sua efetivação. Pode-se dizer que não há, de maneira geral, uma efetiva conscientização dos profissionais da escola, dos pais e da comunidade num envolvimento mais efetivo com os ambientes de ensino/aprendizagem. Num sentido oposto, a sua prática pode oferecer uma real melhoria da educação.

## **CAPÍTULO 2 - ELEMENTOS, INSTRUMENTOS E ESTRATÉGIAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Como previsto no capítulo anterior, a gestão democrática é, numa perspectiva legal, algo dado e prescrito. Contudo, nossa sociedade e suas políticas sociais e econômicas impõem cotidianamente diversos entraves para a sua efetivação, sendo que a concretização desta gestão na realidade escolar da atualidade se constitui como um desafio que deve ser alcançado a cada dia. É muito comum encontrar a ideia de participação, um dos princípios da gestão democrática, confundida com práticas de simples colaboração, onde as decisões são tomadas previamente, restando aos colaboradores aceitá-las ou refutá-las.

Para este tipo de gestão, as decisões necessitam ser construídas na articulação entre os diferentes atores que compõem a escola, e não apenas o diretor. Logo, a ideia de participação, quando se trata da tomada de decisões que se relacionam a escola e a sua inserção na comunidade, faz-se necessária a difusão e prática da ideia de que o ensino/aprendizagem é um projeto coletivo que se dá com a participação de todos. Nesse sentido, as decisões requerem mais a participação de governantes do que de coadjuvantes, na medida em que estes últimos não possuem uma influência na tomada concreta das decisões.

O respeito às opiniões é um fator crucial à existência e concretização da gestão democrática. Pensar diferente é, logo, uma das características deste tipo de gestão, que precisa ser abraçada por todos aqueles que compõem a escola, não importando o quão diferente possam ser as ideias as quais essas opiniões estão vinculadas do ponto de vista ideológico, ético e político. Se muitas vezes esse respeito é resistido dentro das escolas, é porque ele redistribui o poder entre todas as camadas que as compõem, tirando de uma pessoa toda a responsabilidade em relação às decisões da escola e colocando os sujeitos como protagonistas.

Sabe-se que o país passa atualmente por uma situação de cerceamento aos professores, de modo que suas abordagens aos conteúdos estão sendo não só questionadas como pertinentes, mas perscrutadas de modo que em inúmeros casos o professor se vê constrangido. O contexto pós-golpe, no qual a escola pública está inserida, coloca novas dificuldades a essa necessidade de descentralização do poder requerida pela gestão democrática ao mesmo tempo em que diminui o papel do professor na escola como um agente político, que tem um papel fundamental na transformação da realidade que o circunda.

Para além dessas contextualizações, neste momento do trabalho, buscamos um entendimento dos elementos que podem ser identificados como pertinentes à gestão com democracia. Além da participação, já abordada anteriormente, este tipo de gestão requer ainda

para si as ideias de pluralismo, autonomia e transparência. Essas quatro características são articuladas em diversas estratégias que serão abordadas nos tópicos que seguem, de modo que a sua análise e interpretação permitam uma melhor compreensão dos propósitos deste presente trabalho.

Assim, os tópicos seguintes abordarão os procedimentos formais e legais instituídos para a implantação e efetivação da gestão democrática, assim como apontarão para linhas de fuga, isto é, mecanismos e ideias que assentam um terreno fértil para que uma real gestão democrática, marcada pelos princípios de participação, pluralismo, autonomia e transparência aconteça. Uma série de procedimentos existe atualmente, de modo que a sua prática bem articulada oferece uma maior ou menor contribuição ao processo de democratização da escola contemporânea.

## **2.1 OS ESPAÇOS DE ENCONTRO, DISCUSSÃO E TROCA**

Práticas como a reunião de colegiado, o projeto pedagógico, os grêmios estudantis, o regimento e o conselho escolar são importantes ferramentas para a inserção e efetivação da gestão democrática. Esses podem ser considerados espaços onde a democracia se coloca como princípio, assim como podem ser entendidos como lugares onde opiniões e estratégias são deliberadas de modo a construir os caminhos a serem seguidos pela escola. Neste tópico, propomos passar por alguns desses procedimentos, destacando os seus embasamentos e suas possíveis contribuições para a efetivação de uma gestão democrática.

Contudo, antes dessa apresentação, um aspecto fundamental para o entendimento de como essas práticas e procedimentos podem se efetivar na realidade é a questão do diretor da escola. Este personagem da trama escolar é fundamental para a sua democratização, de modo que uma discussão em torno dessa questão não pode passar ilesa ao ignorar o trabalho desta figura. Cário e Santos (2014) colocam que a administração escolar é ainda, em nosso País, perpassada pela ideia da administração de empresas, focada num lucro e esquecida das dimensões sociais desta.

Na escola de nosso tempo, permeada pelos valores e políticas neoliberalistas, isto é, centradas na ideia de acumulação do capital e no individualismo, o diretor é impelido a ser um mero repassador de ordens. Uma imagem muito pertinente dessa ideia é a do burocrata por trás de uma mesa assinante de papéis de forma incessante, contribuindo minimamente para as questões pedagógicas e levando muitas vezes a escola e seus professores a adotar um regime de aprendizado que não condiz com a realidade em que a mesma está inserida. Novamente, a

realidade se impõe sobre aquilo que se tem discutido em relação à escola, o que nos leva a acreditar que só um diretor consciente, comprometido e preocupado em promover mudanças na comunidade pode utilizar os procedimentos de democratização em favor de uma real democratização da escola.

Os procedimentos por si só não garantem uma democratização, uma vez que apenas as formas como eles se articulam dentro da escola é que irão definir o seu papel, no que diz respeito a uma efetivação da gestão democrática. Em outros termos, um conselho pode existir e, ainda assim, não haver o debate e a construção de ideias para a comunidade escolar, mas apenas uma colaboração que se reduz em aceitar e colocar uma ideia pasteurizada que chega na sala em que os professores e a comunidade se encontram para “debatê-las”. Logo, mais importante do que os procedimentos em si são os sentidos dados a ele, já que diretor encara um papel primordial nessa percepção.

Enquanto líder, o diretor escolar da gestão democrática necessita sair do paradigma do administrador de empresas e se instituir como personagem que sabe, sobretudo, compartilhar o poder e estabelecer estratégias para que os outros atores que compõem a escola possam participar cada vez mais das decisões a serem tomadas dentro da escola. O pedagógico é o fator que deve estar aqui em primeiro plano e uma descentralização de poder reverbera em todas as esferas da escola, incluindo as relações entre professores e alunos. Contudo, dada essa digressão teórica entorno do trabalho do diretor da escola, passamos para alguns dos procedimentos instituídos que contribuem para a democratização escolar.

O primeiro desses procedimentos é também um dos mais comentados e abordados, quando se trata da gestão democrática; o conselho escolar. Este último é um órgão de representação da comunidade educativa, assim como um dispositivo comprometido com a construção de uma escola cidadã (BRASIL, 2004). O conselho é um órgão que põe em jogo a representação da comunidade escolar e local junto à administração da escola. Em outras palavras, é o espaço organizado para que se construam as decisões e os caminhos da própria escola sejam relacionados à administração, às questões político-pedagógicas e financeiras.

[...] trata-se de uma instância colegiada, que deve contar com a participação de representantes dos diferentes segmentos das comunidades escolar e local, podendo constituir um espaço de discussão de caráter consultivo, deliberativo, fiscalizador e mobilizador... beneficia-se com a existência de outros espaços de participação na escola, como o grêmio estudantil, as associações de pais, professores etc. A participação nesses espaços contribui para a aprendizagem da função política da educação e para o aprendizado do jogo democrático. Nesse sentido, essa vivência de discussão e participação possibilita o fortalecimento do Conselho Escolar e de sua organização política (BRASIL, 2004, p. 44-15).



O conselho é um elemento que traz a prerrogativa de que a gestão é responsabilidade de todos aqueles que compõem a escola. Entendida desse modo, percebe-se que a escola deixa de ser uma empresa governada pelas concepções de uma pessoa para se tornar um lugar que se constrói a partir de diferentes formas de compreender o mundo, organizadas e regidas por um líder que propõe estratégias de participação. Gerir democraticamente uma escola é um processo que se dá sob o coletivo em detrimento do individual, e onde os diferentes segmentos se congregam na elaboração de processos de ensino/aprendizagem de qualidade para todos os envolvidos.

Logo, o modo como os conselhos escolares são formados e articulados divergem de acordo com cada escola. Funções, obrigações e o seu funcionamento de uma forma geral são decididos no seio da própria escola e da realidade concreta que a atravessa. Assim, as diretrizes do conselho partem do próprio sistema de ensino adotado pela escola, sendo apenas necessário o respeito ao regimento, referência legal básica para a construção democrática da escola. Desse modo, o conselho deve estar atento a alguns aspectos relevantes ao processo.

O primeiro desses aspectos é o projeto pedagógico a partir do qual a escola desenvolve e dá sentido às suas ações, material a ser discutido e pensado por toda a comunidade escolar e local. Outro cuidado baseado em fundamentos legais é a participação e o respeito à diferença na pluralidade de relações, que se estabelece na escola, assim como a ideia de que a aprendizagem se dá de forma coletiva e não como um produto. Neste sentido, devem ser analisadas e interpretadas de maneira igualmente processual, realocando a reponsabilidade entre todos aqueles que fazem a escola. Esses cuidados na gerência leva o conselho a oferecer

[...] uma contribuição altamente relevante para que a educação desenvolvida pela escola possa ser instrumento para a emancipação dos sujeitos sociais e para o cumprimento de seu papel social, que, em última instância, visa à construção de uma sociedade justa, solidária e igualitária... como órgão consultivo, deliberativo e de mobilização mais importante do processo de gestão democrática, não deve configurar-se como instrumento de controle externo, mas como um parceiro de todas as atividades que se desenvolvem no interior da escola. E, nessa linha de raciocínio, a função principal do Conselho Escolar está ligada à essência do trabalho escolar, isto é, está voltada para o desenvolvimento da prática educativa (MAGOS, 2007, p. 41-42).

Quando este processo coloca o ensino/aprendizagem como foco principal de sua existência, o conselho ganha uma força política-pedagógica, buscando interferir na realidade a partir de uma transformação desta. Quando alcança esse estágio, o conselho se estabelece como um instrumento de transformação social e emancipador. Diferente do paradigma empresarial, no regime democrático de administração escolar não se preza uma obediência às

regras preestabelecidas por um diretor que detêm o poder em detrimento daqueles que não o possui, mas possibilita a compreensão dos educandos em relação à realidade em que estão inseridos, colocando-os como elementos fundamentais para a sua transformação.

Se a existência da educação está pautada no desenvolvimento de cidadãos, exercícios como o conselho contribuem para a realização deste objetivo na medida em que promove a articulação e participação de todos os segmentos na construção da escola. O conselho é um mecanismo “capaz de mediar o alcance da qualidade social na prática social da educação” (MAGOS, 2004, p. 45). Contudo, como citado anteriormente, a existência do procedimento por si só e de reuniões constantes não garantem os benefícios que se esperam dessa ferramenta em termos de democratização da educação.

Como aponta numa pesquisa realizada por Nascimento (2007) na cidade de Cascavel, no Ceará, a

[...] simples instituição dos Conselhos Escolares e a eleição de representantes dos vários segmentos presentes na escola não são suficientes para a construção de novas relações na escola. É indispensável que todos os Conselheiros compreendam a importância de seu papel social para o desenvolvimento de uma gestão verdadeiramente participativa e democrática... alguns segmentos desconhecem o seu papel dentro do espaço da escola e outros, embora reconheçam a sua importância, não apresentam sinais de que desejem contribuir com o estabelecimento de uma nova cultura na escola, baseada na socialização de decisões e informações. Em grande parte, principalmente no segmento dos professores, as questões objetivas de vida, como a questão da remuneração e dos planejamentos das aulas são mais debatidos do que a possibilidade de tornar o Conselho um interlocutor entre a escola e a comunidade e como mediador das relações dentro do próprio espaço escolar (NASCIMENTO, 2007).

Novamente, trazemos à tona a dificuldade que existe quanto a implementação de práticas democráticas na escola e a ideia de que os procedimentos sugeridos pelos documentos oficiais garantem, por si só, uma democratização da escola e da gestão. É imprescindível, portanto, que todos aqueles que compõem a escola, desde os professores até a comunidade local em que ela está inserida, estejam articulados e cientes da importância de sua participação na construção de uma educação como instrumento transformador da realidade social. Só devidamente articuladas é que as esferas que fazem a escola podem estabelecer uma educação que se distancie de uma ênfase econômica e adquirindo um status político-pedagógico.

## 2.2 PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Como pudemos perceber até aqui, a gestão democrática tem como uma de suas funções criar mecanismos de participação dos diferentes segmentos que compõem a escola, realocando e distribuindo a responsabilidade pelas decisões tomadas no seio desta para todos aqueles que estabelecem algum tipo de relação com ela. Dentro desse processo, o projeto político-pedagógico é um elemento fundamental onde a participação dos diferentes segmentos se potencializa. Como se sabe, o objetivo primeiro da escola é a formação do cidadão, e muito dessa formação se dá a partir da construção de conhecimentos, algo diretamente relacionado ao projeto político-pedagógico.

Este último é o lugar onde se encontram as diretrizes que traçam a construção dos conhecimentos na escola e, por isso, é um eixo onde se concretiza a gestão democrática na escola. O projeto político-pedagógico é, então, um processo que implica escolhas, lugar privilegiado para a ocorrência da participação, do pluralismo de ideias e opiniões, da construção da autonomia da escola e da transparência. Neste sentido, poderíamos afirmar que

[...] os sistemas educacionais e a escola precisam se organizar e elaborar um planejamento que auxilie seu trabalho. Uma forma de organização e de planejamento da educação escolar dos sistemas educacionais se concretiza nos Planos Educacionais do Estado e do Município. No âmbito da escola, é o Projeto Político-pedagógico (PP) que viabiliza e concretiza ações educacionais. Isto é, ele é a forma de planejamento pedagógico, político e administrativo, que estabelece os objetivos da escola e os mecanismos e estratégias mais adequados para alcançar esses objetivos sendo o espaço preferencial para a participação de todos na construção da escola transparente, plural, democrática, autônoma e de qualidade social que se deseja construir na educação básica (p. 58).

Embora o planejamento escola aconteça de forma permanente, faz-se necessária a criação de um documento que estabeleça as diretrizes gerais da construção dos conhecimentos. Este se dá, por conseguinte, de forma coletiva, com ênfase nas articulações e na cooperação em detrimento das decisões individuais. Logo, se temos em mente a escola como o espaço onde a educação se desdobra de forma sistemática e que os seus efeitos se estendem para além dos muros da mesma, a gestão democrática e criação e o desenvolvimento coletivo do projeto pedagógico é de importância para toda a sociedade, na medida em que a torna também mais democrática.

Magos (2007) aponta que, por muito tempo, a ideia de planejamento foi descreditada; os chamados “planejamentos sociais” que durante muito tempo foram elaborados no país trouxeram consequências negativas para a população, principalmente no que diz respeito aquelas camadas menos favorecidas da sociedade. Esses planejamentos, diz a autora,

deixaram como legado a uma sociedade onde as camadas mais baixas da sociedade se tornaram cada vez mais marginalizadas das conquistas políticas, econômicas, culturais. Nessa perspectiva, diz a autora, os direitos foram acenados, porém, não concretizados.

Outro aspecto que delinea o planejamento nos dias de hoje é que o senso comum o toma como aparentemente “neutro”. Se por um lado ele tem sido abordado, pelo menos do ponto de vista histórico, como um instrumento que se dá por parte daqueles que formam a concepção dominante do mundo e, logo, detêm o poder e delinea políticas para as mais diversas esferas da sociedade, por outro, ele pode ser compreendido como um mecanismo que endereça ações para um determinado setor da sociedade, uma força que intervém na realidade a partir dos preceitos que o traçaram. Em outras palavras, o planejamento não é algo neutro e objetivo, ele se configura como um instrumento político e, assim sendo, não pode ser tomado como neutro.

Outra característica do planejamento apontada por Magos (2007) é o seu caráter processual. Este não é de modo algum algo fixo e estático, mas possui uma característica de redimensionamento dos seus próprios caminhos, isto é, o planejamento, assim como o projeto, necessita de uma abertura para o imprevisível e para a mudança, na medida em que a realidade a qual ele se direciona coloca novos desafios à sua concretização enquanto prática. Para a autora, a cotidiana realidade escolar

[...] nos mostra que quando o planejamento escolar é elaborado sem a consideração das políticas que lhe dão suporte, de forma meramente burocrática, como um trabalho de simples elaboração de um plano, que se limita a “prever” ações geralmente descompromissadas com a prática, descolando-se da realidade, ele está fadado a instalar-se e a permanecer na gaveta dos dirigentes escolares (MAGOS, 2007, p. 61).

Assim, o planejamento do projeto político-pedagógico da escola implica em três etapas de elaboração, acompanhamento e avaliação. Sendo que cada uma dessas dimensões deve ser tomada não como dadas e rígidas, mas como processuais, isto é, que possuem a capacidade de se transmutar de acordo com os desafios que se colocam aos que compõem a escola e participam de sua concretização. Ferrari (2011) coloca a importância da ideia do coletivo na construção do projeto político-pedagógico de uma instituição escolar. Para o autor, a construção deste se dá a partir do diálogo e da troca de experiências, sendo necessária a transcendência de questões pessoais em prol do grupo.

[...] através do diálogo, o grupo define as metas comuns para conduzir a instituição e transcreve-as no documento. Muito além de teorizar os ideais buscados pela

instituição, este documento precisa ganhar vida nas ações educativas cotidianas. O PPP da instituição escolar representa suas formas de pensar e caracteriza sua própria identidade. Construído em gabinete para fins de cumprir exigência, corre-se o risco de perder uma belíssima oportunidade de ouvir as vozes da comunidade, e a escola desejada pelo coletivo, acaba por não ter chance de ser expressa e, conseqüentemente, torna-se difícil sua materialização. A escola “para todos”, transforma-se em “para alguns” (FERRARI, 2011, p. 169).

Ferrari (2011) enfatiza tanto a importância do coletivo na construção do projeto político-pedagógico na democratização da escola e da sociedade, como traz a ideia de que não estar aberto ao diálogo e à cooperação pode elaborar um impasse que coloca em cheque toda a ideia que este traz do ponto de vista da democratização. Novamente, entramos no dilema de que os procedimentos sugeridos, tanto no âmbito da teoria quanto na esfera jurídica, encontram entraves que se efetivam por conta das formas como encaramos o mundo, sendo necessária toda uma reestruturação das mentalidades que lidam com esses processos.

Portanto, a discussão empreendida até aqui traz a ideia de que a gestão democrática é algo que existe numa perspectiva legal, isto é, ela está presente e existem estratégias e procedimentos para colocá-la em prática, contudo, a realidade e as formas como as políticas econômicas e sociais encaram a escola impõem inúmeros desafios para a sua efetivação. Na mesma medida em que os procedimentos aqui citados (o conselho escolar e o projeto político pedagógico) são dispositivos ideais à criação de um ambiente participativo, eles estarão fadados ao fracasso, se não tomado e conduzido como algo que se constrói com a articulação entre os diferentes segmentos que compõem a escola.

## **CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS**

### **3.1 O LOCAL E OS PARTICIPANTES DA PESQUISA**

Considerando que toda pesquisa se utiliza de procedimentos que a certificam como científica, apresentam-se aqui os aspectos e o percurso metodológico que será utilizado na coleta de dados e na elaboração da resposta à questão que se colocou neste trabalho, ou seja, entender como se dá e quais são as estratégias que buscam garantir a gestão democrática na escola Jornalista Raimundo Nonato Batista, localizada na cidade de João Pessoa - PB.

Neste sentido, com o intuito de responder à pergunta que dá sentido ao trabalho de conclusão de curso em questão, a metodologia adotada é a da pesquisa bibliográfica e a de campo, de abordagem qualitativa. Segundo aponta Piana (2009), a pesquisa de campo se dá perante a necessidade de dialogar diretamente com a realidade pesquisada. Desse modo, a investigação se dará a partir do contexto da escola Jornalista Raimundo Nonato Batista. Os participantes da pesquisa são as pessoas que compõem a própria escola, em outros termos, buscou-se a opinião dos membros que têm uma ligação direta com os processos de ensino/aprendizagem, identificando a sua participação e os seus níveis de articulação na criação, desenvolvimento e efetuação da gestão democrática.

### **3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS**

Os dados colhidos e a sua interpretação permitirão identificar e oferecer uma leitura dos modos como a gestão democrática se dá na escola em questão, assim como entender quais as percepções e sentidos que os atores que compõem a escola dão em relação gestão democrática.

A interpretação dos dados coletados durante a pesquisa se dará em concomitância com autores contemporâneos, que estudam tanto a educação de um modo geral quanto aqueles estudos que se debruçam sobre a gestão democrática, a história e os contextos de sua implantação, as implicações e as consequências políticas, os modos como se articula socialmente. Desse modo, pretende-se oferecer uma contribuição teórica à discussão entorno da gestão democrática nas escolas como um todo, a partir da percepção e da elaboração de estratégias de implantação da gestão.

Por último, a análise foi construída a partir de uma associação com os autores e com o referencial teórico articulado no primeiro momento desta pesquisa, assimilando as questões propostas por estes a realidade da gestão democrática na escola em questão.

## **CAPÍTULO 4 - PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES EM RELAÇÃO À GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA MUNICIPAL JORNALISTA RAIMUNDO NONATO BATISTA**

Dada à digressão teórica entorno da gestão democrática, sua contextualização histórica, econômica e política, os seus princípios e as estratégias de ação que a colocam em prática, busca-se aqui fazer uma relação entre este referencial e os dados coletados a partir da aplicação de questionários entre diferentes pessoas que compõe a escola Jornalista Raimundo Nonato na cidade de João Pessoa, Paraíba. É importante ressaltar aqui mais uma vez que o objetivo dessa pesquisa é verificar a gestão democrática na escola em questão a partir daqueles que a compõem.

Primeiramente, quando perguntados em relação ao acolhimento e debate entorno das opiniões, suas e de outros membros da comunidade escolar nos espaços de troca da escola, todos os respondentes marcaram no questionário a opção “Ideias e opiniões são sempre acolhidas e debatidas”. Isso denota que todos aqueles que compõem a comunidade escolar e que foram questionados, incluindo nesse espectro supervisoras, a assistente social, os professores etc., apontam que existe dentro da escola um espaço acolhedor de opiniões e ideias na criação do ambiente de ensino/aprendizagem. Quando perguntado, o diretor informou que a mesma se configura como o espaço que “possibilita a participação coletiva e efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar”.

**Questão 1:** Quando se trata de decisões que envolvem toda a comunidade escolar, você considera que há espaço, acolhimento e debate entorno das opiniões apresentadas?

Assistente social	Ideias e opiniões são sempre acolhidas e debatidas
Supervisora 1	Ideias e opiniões são sempre acolhidas e debatidas
Supervisora 2	Ideias e opiniões são sempre acolhidas e debatidas
Professor 1	Ideias e opiniões são sempre acolhidas e debatidas
Professor 2	Ideias e opiniões são sempre acolhidas e debatidas
Cuidadora	Ideias e opiniões são sempre acolhidas e debatidas

Agente educacional	Ideias e opiniões são sempre acolhidas e debatidas
Diretor adjunto	Ideias e opiniões são sempre acolhidas e debatidas

Se compararmos com o referencial teórico, se perceberá que os sentidos da participação é algo fundamental para a existência da gestão democrática. Desse modo, podemos constatar que, de acordo com o referencial abordado nos primeiros capítulos, os participantes creem na existência de uma atmosfera democrática ao opinarem que suas ideias são sempre acolhidas e debatidas.

O segundo questionamento insiste em saber se os membros da comunidade escolar como um todo se consideram ouvidos nas plenárias, nos espaços de debate e discussão de ideias etc. Uma exceção aqui se aponta, quase todos os respondentes apontaram para a resposta positiva, afirmando que “sim, minhas opiniões são sempre acolhidas e debatidas”. Contudo, o agente educacional considerado pela pesquisa apontou como resposta “Não costumo opinar durante as reuniões.”, afirmando que as “decisões ficam restritas ao diretor, apesar de haver diálogo”. Esse mesmo ator social apontará posteriormente ao longo do questionário que não contribuiu com nenhuma ideia nos espaços de troca.

**Questão 2:** Você acredita que sua opinião é levada em consideração quando se trata da resolução de problemas relacionados à escola?

Assistente social	Sim, minhas opiniões são sempre acolhidas e debatidas
Supervisora 1	Sim, minhas opiniões são sempre acolhidas e debatidas
Supervisora 2	Sim, minhas opiniões são sempre acolhidas e debatidas
Professor 1	Sim, minhas opiniões são sempre acolhidas e debatidas
Professor 2	Sim, minhas opiniões são sempre acolhidas e debatidas
Cuidadora	Sim, minhas opiniões são sempre acolhidas e debatidas
Agente educacional	Não costumo opinar durante as reuniões.
Diretor adjunto	Sim, minhas opiniões são sempre acolhidas e debatidas



Esses dois primeiros questionamentos são reveladores da percepção dos participantes da pesquisa sobre o contexto em que se inserem. Em outras palavras, o primeiro e o segundo questionamento buscam em seu cerce conhecer o modo como os participantes da pesquisa percebem os espaços de troca que são essenciais para a insurgência do debate e divergência de ideias, fatores responsáveis a uma efetivação da gestão democrática na escola em questão. É importante salientar aqui que, a partir da resposta aos questionários, uma interpretação possível é a de que, para a grande maioria dos respondentes da pesquisa, a atmosfera de participação existe por meio de uma abertura ao debate e as discussões entorno da tomada de decisões relacionadas à escola.

Sabe-se que, de acordo com o referencial teórico abordado durante a realização desta pesquisa, a participação é algo que se constrói a partir de estratégias de ação diversas. É um modo de existência que implica na responsabilidade de todos perante a escola e os processos de ensino/aprendizagem. Com base nas respostas desse questionamento, apenas um dos sujeitos da pesquisa, o “agente educacional”, marcou a opção equivalente ao “Não costumo opinar durante as reuniões.”, dando a entender duas possíveis leituras; a primeira, de que não acha relevante dar sua opinião nos conselhos ou espaços de troca ou a ideia de que ele não considera que pode contribuir efetivamente com essa questão, por achar que pensa diferente dos demais na medida em que ele apresenta, como justificativa na próxima questão que “Minhas ideias e opiniões divergem do que a maioria pensa” (quadro 3).

**Questão 3:** Se sua resposta a questão anterior foi “não”, qual das alternativas se aproximaria de uma justificativa:

Agente educacional	Minhas ideias e opiniões divergem do que a maioria pensa
--------------------	--

Sendo assim, não dá para afirmar apenas pela resposta dos participantes da pesquisa que a participação se realiza de maneira efetiva, porém, pode-se garantir que para os pesquisados há uma percepção e um senso de participação, um espaço de gestão que não se dá de maneira verticalizada, mas que o mesmo se encontra aberto às opiniões e os debates entorno de ideias relacionadas a tomada de decisão nas escolas. Quando perguntados sobre as suas contribuições para os processos de ensino/aprendizagem (pergunta quatro do questionário) os sujeitos da pesquisa apontaram respostas diversas como, por exemplo, a resposta da supervisora que levou a uma “organização das turmas levando em consideração o

nível de aprendizagem”, de um professor que apresentou nos espaços de troca “projetos e exposições de temáticas do cotidiano e de aspectos culturais”. Uma Assistente social afirmou que uma das suas contribuições foi sobre o “atendimento e encaminhamento acerca dos alunos onde geralmente abarcam situações familiares”. Por último, um diretor adjunto afirmou que elaborou “normas disciplinares, reajustou os horários e organizou eventos”.

**Questão 4:** Você já contribuiu com alguma ideia para a melhoria das demandas da escola? Se sim, quais?

Assistente social	Sim. Atendimento e encaminhamento acerca dos alunos onde geralmente abarcam situações familiares.
Supervisora 1	Sim, organização das turmas levando em consideração o nível de aprendizagem.
Supervisora 2	Sim, readaptação de horários, por exemplo, voltado a ajustar uma problemática enfrentada pela unidade escolar.
Professor 1	Sim, com relação a normas disciplinares.
Professor 2	Sim, apresentando projetos e exposições acerca de temáticas do cotidiano e de aspectos culturais.
Cuidadora	Não.
Agente educacional	Não.
Diretor adjunto	Sim, normas disciplinares, reajuste de horários, organização de eventos.

É certo que inúmeros fatores podem ter influenciado na elaboração dessas respostas e que, como se verá mais à frente sob um viés da análise do discurso, elas podem apresentar inúmeras tensões e mesmo incoerências com a realidade, contudo, o fato que se pode identificar é a ideia já referida de que as respostas no que diz respeito a contribuição dos atores em relação à escola, quando aparecem, quase sempre se resumem a questões técnicas não demonstrando uma efetiva participação e articulação na geração de uma atmosfera político-pedagógica que consiga realizar uma gestão democrática. Em outros termos e como se pôde perceber por meio do referencial teórico abordado, a gestão democrática se dá com a participação.

O lugar da gestão democrática é um lugar em que tanto o diretor quanto todos os outros membros da comunidade escolar se responsabilizam por tudo aquilo que está relacionado aos processos de ensino/aprendizagem. Não basta, nesse sentido, de que haja um ambiente em que as pessoas possam falar e debater as suas opiniões, isto coincidiria apenas numa “máscara democrática” na mesma medida em que é “democrático” as nossas instituições políticas onde até hoje os seus cargos são decididos em grande parte por aqueles que detêm poder e capital, afinal, o que são os patrocínios das empresas a determinadas campanhas políticas (e não outras, diga-se de passagem), do que um golpe ao fator democrático?

Para que uma gestão democrática possa acontecer, se faz necessário não só a liberdade para expor e debater opiniões, mas que todos aqueles que compõem a escola sintam o peso da responsabilidade sobre os processos de ensino/aprendizagem, assim como a respectiva necessidade de “re-construir” o ambiente escolar. É algo, como se pôde perceber, bastante difícil, mas que pressupõe um enraizamento, a ideia de que as pessoas se sintam pertencentes ao contexto em que trabalham, estudam etc. Quando se trata do conhecimento em relação ao que é e quais são as estratégias de ação numa gestão democrática todos os participantes da pesquisa, demonstraram conhecimentos pertinentes em relação ao que a constitui.

Nesse sentido, todos os participantes marcaram, por exemplo, a alternativa que apontam esse modelo de gestão como aquele que se dá de modo que as “decisões são tomadas de maneira compartilhada” e que “há sempre transparência e conhecimento das ações realizadas na escola”. Outros participantes marcaram também a opção referente a uma participação ativa e efetiva, o que demonstra o conhecimento por parte dos mesmos de que uma gestão democrática se dá com a articulação destes na geração de uma teia entre professores, profissionais da educação, pais, alunos etc., o que determina não apenas uma troca, mas um regime de responsabilidade coletiva perante os processos político-pedagógicos.

**Questão 5:** Em sua opinião, quais dos fatores a seguir caracterizam a gestão democrática de sua escola?

Assistente social	Demonstrou conhecimento quase total das características de uma gestão democrática, marcando 4 características.
Supervisora 1	Demonstrou conhecimento quase total das características de uma gestão democrática, marcando 4 características.

Supervisora 2	Demonstrou conhecimento quase total das características de uma gestão democrática, marcando 4 características.
Professor 1	Demonstrou conhecimento parcial das características de uma gestão democrática, marcando 2 características.
Professor 2	Demonstrou conhecimento parcial das características de uma gestão democrática, marcando 3 características.
Cuidadora	Demonstrou conhecimento quase total das características de uma gestão democrática, marcando 4 características.
Agente educacional	Demonstrou conhecimento parcial das características de uma gestão democrática, marcando 2 características.
Diretor adjunto	Demonstrou conhecimento quase total das características de uma gestão democrática, marcando 4 características.

Novamente, as respostas apontam para o fato de que todos participantes têm algum conhecimento acerca das características de uma gestão democrática de modo que alguns deles apontaram ainda a ideia de “participação efetiva” como pressuposto para sua concretização. Na quinta questão, aberta para a opinião livre da comunidade escolar, percebe-se algumas respostas curiosas. Na referida questão pergunta-se sobre os aspectos “deficitários” da gestão democrática na escola em questão. Considerando que a forma como o mundo está organizado, as forças hegemônicas que definem nossas relações sociais e, inclusive, delineiam o tipo de gestão na educação, pergunta-se sobre as possibilidades de melhora dessa gestão.

**Questão 6:** Em sua opinião, quais fatores podem ser melhorados na gestão democrática da escola em que você atua?

Assistente social	Considero satisfatório.
Supervisora 1	Considero satisfatória e de fato acontece a gestão democrática.
Supervisora 2	Todos os fatores já acontecem para a gestão democrática.
Professor 1	Atuação dos pais para melhorar a falta de interesse dos mesmos em relação aos assuntos da escola.
Professor 2	Minha crítica sempre foi relacionada aos planejamentos que se resumem a aspectos burocráticos.
Cuidadora	Falta interesse dos pais em, de fato, participar da resolução

	dos problemas da escola.
Agente educacional	Não respondeu.
Diretor adjunto	Participação nas eletivas do conselho escolar de todos os segmentos da escola.

Num certo sentido, as respostas para esse questionamento se dividem entre aqueles que percebem que a gestão democrática já existe como, por exemplo, a resposta da supervisora escolar, que apresenta a ideia de que “todos os fatores já contribuem para a gestão democrática”, assim como aqueles que apontam críticas e deficiências que precisam ser cessadas para uma real efetivação da gestão democrática. Entre aqueles que responderam com base nessa tendência percebe-se, por exemplo, a ideia de um dos professores quanto “aos planejamentos que se resumem a aspectos burocráticos”. Uma cuidadora afirma em sua resposta a “falta de interesse dos pais dos alunos” como uma das deficiências da escola.

**Questão 7:** Você acha que que a equipe gestora (diretor e adjuntos) da escola atua em concordância?

Assistente social	Sim.
Supervisora 1	Sim.
Supervisora 2	Sim.
Professor 1	Sim.
Professor 2	Sim.
Cuidadora	Sim.
Agente educacional	Sim.
Diretor adjunto	Sim, são coerentes em decisões; abertos a diálogos; sugestões e opiniões.

Quando perguntados a respeito da articulação entre o diretor e os adjuntos, todos os participantes evidenciaram a existência de uma boa relação entre os mesmos, o que leva a compreensão de que, para as pessoas que participaram da pesquisa, essas duas instâncias estão

bem articuladas, como se preza a uma gestão democrática. Como se pode perceber, de acordo com o referencial teórico analisado, a “deshierarquização” das instâncias que compõem a comunidade escolar é algo fundamental para a sua efetivação de modo que este sistema de gestão hierárquico deve ser trocado por um que se organiza a partir das articulações e cooperação entre os diferentes segmentos.

Quanto a este quesito, as respostas ao questionário, quando direcionados a participação e representatividade dos estudantes nos espaços de discussão e troca empreendidos na escola, todos os participantes, exceto um professor, afirmaram uma participação não efetiva dos estudantes. Nesse sentido, a maioria das respostas variaram entre “mais ou menos representados” e “os estudantes não são efetivamente representados”. Esse fator é preocupante no que diz respeito a criação de uma atmosfera democrática da escola na medida em que para que esta possa se efetivar, se faz necessário que os estudantes, os principais referentes dos processos de ensino/aprendizagem, sejam ativos.

**Questão 8:** Quanto ao estudante, sabe-se que sua participação nas tomadas de decisão é fundamental para o seu pleno desenvolvimento. Nesse sentido, em que medida você acha que esta classe é representada?

Assistente social	Mais ou menos representada.
Supervisora 1	Mais ou menos representada.
Supervisora 2	Mais ou menos representada.
Professor 1	Bem representada.
Professor 2	Os estudantes não são efetivamente representados.
Cuidadora	Os estudantes não são efetivamente representados.
Agente educacional	Mais ou menos representada.
Diretor adjunto	Mais ou menos representada.

Paulo Freire e sua pedagogia da libertação já apontou a necessidade de um processo de ensino/aprendizagem que se desse de maneira não hierarquizada, onde o professor e o aluno pudessem estabelecer um processo de ensino que se dá não pela via da transmissão de conteúdo, mas da troca entre essas duas esferas, duas pessoas autônomas e em estágios

diferentes da vida. Nesse sentido, um dos fatores deficitários da gestão democrática da escola Jornalista Raimundo, segundo os próprios respondentes do questionário, é a falta de uma efetiva articulação e participação dos estudantes no que diz respeito a tomada de decisões em relação aos processos de ensino/aprendizagem.

É importante salientar que a identificação que aqui se faz em relação a participação dos estudantes se dá a partir dos próprios respondentes. Se trata antes da verificação da percepção daqueles que responderam os questionários do que da realidade da escola em si. Nesse sentido, para detectar a existência e os modos de operação de uma gestão democrática outros procedimentos metodológicos seriam necessários, sendo objetivo do trabalho analisar como a comunidade escolar, isto é, os atores que compõem a escola, percebem a gestão democrática e alguns aspectos que estão relacionados com a sua criação e efetivação práticas. Desse modo, na questão de número nove, quando perguntados sobre estratégias para trazer os estudantes obteve-se diferentes respostas.

**Questão 9:** Quais estratégias poderiam ser usadas para trazer os estudantes a participarem ativamente na tomada de decisões acerca da escola?

Assistente social	Oferecendo ao aluno novas tecnologias e personalizando a aprendizagem pois estas criam condições de autonomia nos mesmos podendo estes fazerem escolhas
Supervisora 1	Oferecer formação que sensibilize os estudantes para que eles tenham pensamento crítico e seja capaz de opinar e entender situações diversas.
Supervisora 2	Não respondeu.
Professor 1	Incentivar a organização de representantes de sala promovendo encontros periódicos dos representantes de sala etc.
Professor 2	Criação de grêmios ou comissões.
Cuidadora	Novas estratégias podem ocorrer, porém, os estudantes em sua maioria não mostram interesse nos assuntos relacionados a escola.
Agente educacional	Os estudantes em sua maioria não tem interesse em se aplicar aos estudos sendo assim apresentam poucas iniciativas para melhorar a escola.

Diretor adjunto

Participação e empenho por parte da classe.

Uma dessas respostas apresenta a ideia de “realização de encontros entre representantes de turma” e outra ideia fala sobre a falta de conscientização do alunado acerca da importância do papel de cada um nas decisões tomadas no ambiente escolar, bem como na sociedade em geral. Outra aponta a “falta de interesse do alunado” em relação à participação e presença nos espaços de troca da escola. Um aspecto importante que essas respostas dão a pensar é o fato de que as pessoas só participam daquilo que lhes atraem, logo, os estudantes não se sentem atraídos. Uma possível interpretação para a não-participação dos alunos nos processos de gestão democrática é falta de sentido encontrada por estes na sua inclusão dentro desses espaços.

Nesse sentido, é urgente a criação de táticas que empurrem os estudantes para dentro dos processos de decisão na escola. Os alunos são o elemento fundamental da prática pedagógica de modo que sem a presença do aluno não há possibilidade de haver um processo de ensino/aprendizagem. Uma participação efetiva deste estrato da escola nos processos decisórios seria de fundamental importância para essa classe, podendo contribuir de forma substancial para a melhoria desse processo na medida em que o aluno se situa, compreende e é capaz de intervir criticamente em relação a elaboração de políticas que o toma como centro e alvo.

Por último, o questionário direcionado aos atores que compõem a escola Jornalista Raimundo Nonato perguntou-lhes a respeito das estratégias que poderiam ser utilizadas na busca por uma gestão democrática mais efetiva, que apresente a articulação e a efetiva participação de todos aqueles que a constroem. Os participantes da pesquisa apresentaram respostas que evidenciavam a necessidade de se pensar/agir a partir da ideia de coletividade, assim como passaram pela ideia de conscientização de todos aqueles que participam e tem importância para os processos de ensino/aprendizagem etc. Desse modo, as respostas evidenciam inúmeras possibilidades de melhoras.

**Questão 10:** Em sua opinião, quais estratégias poderiam ser utilizadas na busca por uma gestão democrática mais efetiva, isto é, com a participação de todos aqueles que compõem a comunidade escolar?



Assistente social	Quanto todos buscarem em conjunto a melhoria da educação.
Supervisora 1	A orientação, o diálogo e oportunidades de formação.
Supervisora 2	Não respondeu.
Professor 1	Incentivando atuação do conselho escolar em toda a problemática que envolve a escola e a rotina escolar; buscando uma maior participação dos pais na resolução dos problemas da escola.
Professor 2	A partir do diálogo permanente com a comunidade, principalmente, no que diz respeito a participar dos planejamentos.
Cuidadora	As estratégias poderiam ser utilizadas se todos mostrassem um verdadeiro interesse em melhorar as ações a situação da escola. Porém, cada um visa apenas seus interesses pessoais.
Agente educacional	As melhorias ocorrem quando todos os agentes participam das ações, mas os pais se preocupam com o bolsa família, aí os alunos em sua maioria vêm obrigados à escola. Portanto, não há interesse dos principais interessados, pais e alunos, no envolvimento com a escola.
Diretor adjunto	A conscientização política dos membros do conselho. A busca por maior participação dos pais na resolução dos problemas da escola.

Recapitulando, até aqui este trabalho apresentou uma contextualização histórica, política e econômica em que se insere a gestão democrática, seus princípios dentro da educação brasileira e as principais estratégias de ação que podem colocá-la de maneira efetiva. Neste capítulo mais especificamente, buscou-se apresentar os dados e analisá-los a partir das ideias trabalhadas ao longo do referencial teórico. Nos tópicos seguintes, busca-se situar um olhar mais geral para estes dados sob a ótica da análise do discurso de Michel Foucault (2012) e, por último, apresenta-se uma ideia entorno das perspectivas para a gestão democrática a partir do paradigma experiência/sentido, trabalhado pelo filósofo espanhol da educação Jorge Larrosa Bondía (2017).

Michel Foucault (2012), em um dos seus mais famosos livros, o assim chamado “A arqueologia do saber”, traz a ideia de que o discurso é uma representação da realidade e não a realidade *per se*. O discurso, ao mesmo tempo em que delimita aquilo que, dentro de um determinado contexto político, pode ser externado e aquilo que não deve ser externado, cria

ele mesmo o conhecimento. Neste sentido, as respostas que foram apresentadas nos questionários devem ser tomadas por elas mesmas e, nessa perspectiva, elas identificam um tipo de discurso que se tem entorno da gestão democrática na escola em questão, dado ele pelos atores que a compõem. Desse modo, pode-se afirmar que

[...] o discurso não é um tipo de ente metafísico, constituído a priori dos outros elementos da sociedade, no entanto, há uma precedência: um discurso não está sozinho na história e segue as relações já postas pelos saberes e pelas instituições já estabelecidas, que lhe dão uma determinada positividade. Essa positividade desempenha o papel de um a priori histórico (QUEIROZ, 2014, p. 1).

Essa breve citação sobre uma das ideias mais importantes de Michel Foucault expõe a ideia de que o discurso que se constrói nas instituições é ele mesmo resultante de forças hegemônicas, modos de operação que traçam a sociedade e suas esferas mais particulares. Em nenhum momento este trabalho se propôs a uma análise do discurso na perspectiva foucaultiana do termo, porém, trazer o autor neste momento da discussão é importante para uma melhor compreensão dos dados que aqui foram coletados e analisados, na medida em que eles expõem o discurso da gestão democrática que se prega desde os dispositivos legais até nos manuais distribuídos nas escolas.

O presente trabalho demonstrou que, para os respondentes, a gestão democrática é um fato na escola. Jornalista Raimundo Nonato, contudo, inúmeras contradições e tensões são percebidas nessas mesmas respostas em relação aos fatores e elementos que compõem, de fato, uma gestão democrática como, por exemplo, a articulação, a participação e a contribuição com ideias e práticas para a escola, a presença do alunado na tomada de decisões. Neste sentido e considerando os estudos foucaultianos, é impossível afirmar apenas pelas respostas dos atores da comunidade escolar se há, de fato, uma gestão democrática na escola em questão, contudo, pode-se afirmar a presença de um discurso, isto é, os respondentes acreditam e percebem, em sua maioria, que há na escola uma gestão democrática, mesmo que eles identifiquem, por exemplo, a não-participação dos alunos na tomada de decisões da escola.

Por último, o filósofo da educação espanhol Jorge Larrosa Bondía (2017) traz, em um texto chamado “Algumas notas sobre a experiência e suas linguagens”, um novo mote para se pensar a educação. Segundo o autor, por muito tempo o pensamento entorno desta se deu a partir de dois diferentes pares; o par ciência-tecnologia e o par teoria-prática. Para Jorge Larrosa (2017), apesar de estes paradigmas terem seu espaço e sua importância na contemporaneidade, faz-se necessário a busca por outro paradigma, na medida em que esses

pares se apresentam como constituídos e parecem esgotados. Para tanto, é necessário, primeiramente, reivindicar um lugar de legitimidade para a experiência.

Desqualificada pela racionalidade clássica e moderna, tanto pela ciência quanto pela filosofia, o autor afirma que ela foi colocada em segundo plano em relação a um conhecimento científico, inteligível e imutável. Para aqueles interessados em um conhecimento filosófico baseado na razão, a experiência era menor porque é permeada pelo singular, isto é, ela não produz ideias claras e distintas, mas, ao contrário,

[...] a experiência é sempre impura, confusa, demasiado ligada ao tempo, à fugacidade, à mutabilidade do tempo, demasiado ligada a situações concretas, particulares, contextuais, demasiado vinculada ao nosso corpo, a nossas paixões, a nossos amores, a nossos ódios (LARROSA, 2017, p. 39).

Contudo, segundo o autor, não basta dignificar a experiência, é preciso fazer soá-la de maneira diferente evitando: a) confundi-la com experimento, b) achar que é um saber autoritário e que todos devem aceitar dogmaticamente a experiência do outro, c) tomá-la como uma prática que se dá pela ação e não pela paixão, isto é, sob o princípio da receptividade, da abertura e da disponibilidade, d) fazer desta um conceito, e) fazer desta um fetiche e, por último, f) naturalizar a palavra experiência, compreendendo que tudo pode sê-la. O ensaio de Larrosa (2017) é bastante revelador para se pensar a gestão democrática na contemporaneidade, no sentido de que, talvez, seja necessário reafirmar que este tipo de gestão se constrói a partir da experiência de cada escola, das pessoas que ali estão, e não a partir de modelos e estratégias impostas de fora.

Portanto, é importante afirmar o par experiência-sentido também como um caminho para se pensar-praticar a gestão democrática compreendendo, pensando e criando táticas para que cada escola, baseada na sua própria experiência perante o lugar em que está inserida e as pessoas que a compõem, possa gerar ela mesma essa atmosfera democrática que tanto se preza em relação a este tipo de gestão, realizando e criando os sentidos, de modo que todos os que se articulam com a escola possuam responsabilidades e também se sintam possuídas pela escola, pelos caminhos que esta toma em relação aos processos de ensino/aprendizagem, pelo futuro dos alunos e da comunidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando este trabalho começou a ser escrito, ele se propunha a detectar uma gestão democrática e seus modos de operação. Contudo, o próprio percurso da pesquisa foi apontando novos caminhos, delineando certas impossibilidades e mesmo certas incoerências teórico-metodológicas, de modo que seria impossível afirmar de maneira dicotômica se existe ou não existe, de fato, uma gestão democrática numa determinada instituição. Pelo menos numa perspectiva legal, a gestão democrática está dada, ela é uma realidade jurídica que se coloca às escolas por meio de mecanismos como o conselho, o desenvolvimento do projeto político-pedagógico. Contudo, isso é suficiente para gerir democraticamente uma escola?

Este trabalho apontou a dificuldade de se pensar uma escola sob a égide do coletivo numa sociedade que desenha políticas econômicas cada vez mais individualistas, que priorizam e responsabilizam o individual em detrimento do coletivo em cada um dos seus aspectos. Não é só isto, contudo, que impõem desafios à efetivação de iniciativas como a gestão democrática, esta mesma sociedade que se constrói atualmente e que tende a colocar a educação como um mecanismo econômico (que serve para preparar pessoas para o mercado de trabalho), e não como ferramenta de transformação da realidade social, tende a tomar a gestão escolar nos moldes da empresa.

Nesse sentido, acreditou-se ser mais apropriado, a partir dos dados que foram coletados, apontar a percepção daqueles que compõem a escola, no que diz respeito à gestão e aos seus respectivos modos de operação, traçando, assim, as características do discurso que nascem nesse ambiente entorno da gestão democrática. Desse modo, os respondentes acreditam que a gestão democrática é um fato na escola em questão, mesmo apesar de existirem inúmeras deficiências quanto à articulação entre os membros da comunidade escolar, na elaboração dos planos pedagógicos, no que diz respeito à representação e participação dos alunos da tomada de decisões relativas a escola.

Desta conclusão, nascem novas e mais densas perguntas que questionam a gestão democrática a partir das relações de poder, das políticas econômicas neoliberais, que se implantam nesse contexto pós-golpe e os possíveis lugares deste modo de gestão dentro desse outro contexto. Por hora, esta pesquisa proporcionou para a autora deste trabalho um aprofundamento em relação à gestão democrática, dos seus caminhos de construção e a ideia de que o par experiência-sentido é um mote interessante para se pensar na criação de estratégias de melhoramento da gestão democrática, na medida em que a participação e o comprometimento parecem ser, ainda, o grande desafio, principalmente, em tempos de crise.

## REFERÊNCIAS

- BORDIGNON, G; GRACINDO, R.V. **Gestão da Educação: o município e a escola**. In: FERREIRA, N. S. C; AGUIAR, M. A. da. S (orgs). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. 4. ed. São Paulo/SP: Cortez. 2004.
- CÁRIO, Neide Pena; SANTOS, Mileide Pereira. **Gestão democrática nas escolas: limites e desafios**. Regae: Rev. Gest. Aval. Educ. Santa Maria v. 3 n. 6 Jul./dez. 2014 p. 27-41
- Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988
- HARVEY, David. **O neoliberalismo: história e implicações**. Edições Loyola, 2005.
- HENGEMUHLE, Adelar. **Gestão de ensino e práticas pedagógicas**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2004.
- FERRARI, G. V. **A importância do coletivo na construção do projeto político pedagógico da instituição escolar**. PERSPECTIVA, Erechim. v.35, n.132, p.159-170, dezembro/2011. Disponível em: [http://novaescolaclub.org.br/sites/revista\\_digital/files/a\\_importancia\\_do\\_coletivo\\_na\\_construcao\\_do\\_ppp\\_da\\_instituicao\\_escolar.pdf](http://novaescolaclub.org.br/sites/revista_digital/files/a_importancia_do_coletivo_na_construcao_do_ppp_da_instituicao_escolar.pdf) Acesso em 02 de jun. 2018
- FONSECA, Dirce Mendes da. **Gestão e educação**. In: Revista Universidade e Sociedade, 1994.
- FOUCAULT, Michel. As formações discursivas. In: **A Arqueologia do Saber**. 8ª edição, Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2012.
- LARROSA, JORGE. **Algumas notas sobre a experiência e suas linguagens**. In: Larossa, Jorge (Org.). *Tremores: escritos sobre experiência*. São Paulo, Editora Vozes, 2017.
- LIMA, Licínio C. **A gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestonária?**. Educ. Soc., Campinas, v. 35, nº. 129, p. 1067-1083, out.-dez., 2014
- LUCK, Heloisa; SHNERCKENBERG, Marisa, DURLI, Zenilde. **A implantação e implementação de políticas educacionais: o caso do Procm**. Curitiba: PUC – PR, 2006.
- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei no 9394/96. 1996. BRASIL. Constituição (1988).
- LIBÂNEO, José Carlos e TOSCHI, Mirza Seabra. **Política, estrutura e organização**. Série Educação Escolar, São Paulo/SP: Cortez, 2003
- LIBÂNEO, José Carlos. **O sistema de organização e de gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia/GO: Alternativa, 2001.
- QUERIZO, Vitor. **O que é discurso?** Uma abordagem Foucaultiana. Colunas Tortas, 2014. Disponível em: <http://colunastortas.com.br/o-que-e-discurso/> Acesso em 10 de jun. 2018

NOTÊLLO, Eusébia. **Gestão compartilhada:** autonomia da escola. 2013.

VALÉRIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental:** subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento. São Paulo/SP: Cortez; Brasília: Unesco – Mec, 1993.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO ACERCA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Função: \_\_\_\_\_

Formação educacional: \_\_\_\_\_

Tempo na escola: \_\_\_\_\_

01. Quando se trata da tomada de decisões que envolvem toda a comunidade escolar, você considera que há espaço, acolhimento e debate em torno das opiniões apresentadas?

- (    ) Ideias e opiniões são sempre acolhidas e debatidas
- (    ) Ideias e opiniões são geralmente acolhidas e debatidas
- (    ) Ideias e opiniões são raramente debatidas
- (    ) Ideias e opiniões são ignoradas com frequência

02. Você acredita que sua opinião é levada em consideração quando se trata de problemas relacionados à escola?

- (    ) Sim, minhas opiniões são sempre acolhidas e debatidas
- (    ) Não, meus posicionamentos são raramente considerados
- (    ) Não costumo opinar durante as reuniões

03. Se sua resposta anterior foi “não”, qual das alternativas se aproximaria de uma justificativa:

- (    ) Minhas ideias e opiniões divergem do que pensa a maioria
- (    ) Não me sinto confortável para opinar
- (    ) Não tenho interesse nos debates

04. Você já contribuiu com alguma ideia para a melhoria das demandas da escola? Se sim, quais?

---

---

---

---

05. Em sua opinião, quais dos fatores a seguir caracterizam a gestão democrática de sua escola?

- (    ) Decisões são tomadas de maneira compartilhada
- (    ) Existe a participação efetiva dos envolvidos na escola
- (    ) Os estudantes e pais participam e têm o mesmo peso na tomada de decisões referentes à escola
- (    ) Há sempre transparência e conhecimento das ações realizadas na escola
- (    ) Nenhum dos fatores citados acima

06. Em sua opinião, quais fatores podem ser melhorados na gestão democrática da escola em que você atua?

---

---

---

---

07. Você acha que a Equipe gestora (diretor geral e adjuntos) da escola atua em consonância?

---

---

---

---

08. Quanto ao estudante, sabe-se que a sua participação na tomada de decisões é fundamental para o seu pleno desenvolvimento. Nesse sentido, em que medida você acha que esta classe é representada?

- (    ) Bem representada
- (    ) Mais ou menos representada
- (    ) Os estudantes não são efetivamente representados

09. Quais estratégias poderiam ser usadas para trazer os estudantes a participarem ativamente da tomada de decisões da escola?

---

---

---

---

10. Em sua opinião, quais estratégias poderiam ser utilizadas na busca por uma gestão democrática mais efetiva, isto é, com a participação de todos aqueles que compõem a comunidade escolar?

---

---

---

---